

Fokus

Corporate
Governance Novelle

Börsen-Zeitung, 6. Juni 2008

Werteorientierung statt kurzfristiger Wertmaximierung

Ansichtssache

Deutschlands Manager, insbesondere deren gehobene Exponenten, stehen ohne jeden Zweifel in der Kritik. Es vergeht kein Tag, an dem nicht in irgendeiner Form öffentliches „Manager Bashing“ betrieben wird. Eine komplette Leistungs-Elite steht unter dem Generalverdacht, einerseits Versager zu sein, andererseits dafür auch noch hohe und höchste Gehälter zu kassieren. Die Entfremdung eines großen Teils der Gesellschaft, der Politik, der Meinungsbildner und Multiplikatoren von ihren Managern hat begonnen dramatische Züge anzunehmen. Es besteht klar das Risiko einer Stigmatisierung einer gesamten Berufsgruppe, was wiederum am Ende zu einer Reduzierung der Basis führt, aus der fähiger Nachwuchs für unsere Unternehmen gewonnen wird. Und damit hätte unsere Wirtschaft dann ein



managermagazin, 11/2008

Moral ist messbar

Auswahl und Bezahlung der Manager muss sich nach ethischen Kriterien richten.

Wer glaubte, mit der Überwindung des VW-Skandals und der Aufarbeitung der Siemens-Affäre habe die Öffentlichkeit das Thema Ethik der Manager verarbeitet, sieht sich getäuscht. Nie zuvor wurde dem moralischen Manager derart viel Aufmerksamkeit gewidmet wie heute. Fest steht: Zu viele Fälle belegen, dass ein Missstand vorhanden ist. Offensichtlich reichen Corporate-Governance-Kommissionen oder wohlfeile Aufrufe nicht aus, um ethisches Handeln zu befördern und wieder zum allgemeingültigen Standard zu machen.

Wir haben es heute mit einem umfassenden Werteverlust in allen gesellschaftlichen Bereichen und eben auch im Management zu tun. Das liegt an dem System von Gier und Maßlosigkeit,



Handelsblatt, 26. Januar 2009

Straffere Regeln für Unternehmen

Der Corporate-Governance-Kodex muss jetzt überarbeitet werden, um den Weg aus der Krise zu erleichtern

Die Finanzkrise ist zum wütenden Flächenbrand geworden, die Dimension der Krise ist ohne Beispiel. Doch gerade deshalb sind Themen, die noch bis September 2008 zu Recht von großer Bedeutung waren, vollständig untergegangen oder zumindest in weitestgehende Vergessenheit geraten. Damit ist der Erfolg vieler bedeutsamer und wichtiger Initiativen gefährdet – und damit die Weiterentwicklung unserer Wirtschaft.

Ganz oben auf der Liste der bedrohten Themen steht das Thema Corporate Governance. Trotz – oder gerade wegen - der Krise muss insbesondere dieser Bereich der Wirtschaft weiterentwickelt werden. Denn wenn die vergangenen Monate etwas bewiesen haben, dann



Christoph Zeiss
Managing Partner

HEADS! Executive Consultancy
München · Frankfurt · Zürich · London

christoph.zeiss@heads.eu
www.heads.eu
fon: +49-89-51 55 59 -26

→ weiter auf Seite 2

→ weiter auf Seite 3

→ weiter auf Seite 4

Börsen-Zeitung, 6. Juni 2008

Werteorientierung statt kurzfristiger Wertmaximierung

(Fortsetzung)



→ echtes, nicht nur ein Image-Problem. Um zu begreifen, wie es dazu kommen konnte und was möglicherweise zu tun ist, um gegenzusteuern, müssen wir tiefer schürfen und einige Jahre zurückgehen. Sicher gab es immer auch Kritik an Managern, die vermeintlich oder tatsächlich versagt haben. Aber die Gesellschaft respektierte ihre Manager – und jene die Gesellschaft. Ein Hermann Josef Abs, ein Alfred Herrhausen, ein Berthold Beitz, aber auch jüngere Beispiele wie ein Hermann Josef Strenger, ein Jürgen Strube, ein Eberhard von Kuenheim – sie alle waren angestellte Führungskräfte, Top-Manager, denen allergrößter Respekt entgegengebracht wurde und die man nicht nur für ihre Leistung hoch schätzte und schätzt, ja, die sogar so etwas wie Führungspersönlichkeiten für die ganze Gesellschaft wurden.

Was diese Männer gelebt haben und leben, war jedoch vor allem das Vorhandensein von Werten. Wir haben es leider in unserer Wirtschaft vor allem mit einem großen Werteverlust zu tun. Das ist außerhalb der Wirtschaft durchaus auch ein Problem zu nennen, aber in der Wirtschaft ist wie unter einem Brennglas insbesondere seit Beginn der zweiten Hälfte der 90er Jahre zu beobachten, wie ein solcher Prozess einsetzt, verläuft und zu den heutigen Erscheinungen führt. Europa ist ein Kontinent mit einer gewachsenen Tradition des ethischen Verständnisses und der Einigung der Gesellschaften auf gemeinsame ethische Normen. Das „alte“ Europa, wie es ein auch nicht mehr taufrischer amerikanischer Politiker einmal abschätzig beschrieben hatte, verfügte schon immer und auch heute über ein vergleichsweise stabiles Korsett an Werten und Gefühl für Werte. Oder anders formuliert: Die Menschen in Europa haben ein sehr sicheres Gefühl für „so ist das in Ordnung“ und „so ist das nicht in Ordnung“.

Das hat nicht einmal etwas mit den Kategorien des formalen Rechtes zu tun. Es handelt sich um ein sicheres Gespür für ethisches oder unethisches Handeln im Einklang mit der Gesellschaft oder außerhalb dieses Einklangs. Werte, Ethik wurden aber in den letzten zehn, fünfzehn Jahren in unserer Wirtschaft zunehmend unmodern und büßten ihren Raum ein. Wir sollten einer Kenngröße wieder deutlich mehr Platz verschaffen, die wir in keiner Bilanz finden können: ein gesichertes Wertekorsett, das für das unternehmerische Handeln der verantwortlichen Manager eine hinreichende Orientierung bietet, die über das Erreichen bloßer Kennziffern hinausgeht.

Auch in der Rekrutierung des Top-Managements, das steht außer Zweifel, ist es zu einem Ungleichgewicht gekommen. Wir haben auch in Europa zunehmend Manager-Modelle herangezogen, die derart Kennziffer-getrieben sind, dass sie Gefahr laufen, Persönlichkeit und gesichertes Wertesystem nicht mehr zum Tragen kommen zu lassen.

Und die Unternehmen nehmen schon unserem Nachwuchs vielfach die Chance, sich zu entwickeln und zu verstehen, wie sehr sie Werte für ihr Handeln benötigen. Nur wenige Länder der Erde verschleifen ihre Manager-Ressourcen noch gedankenloser als Deutschland. Galt noch vor wenigen Jahren die USA als Land des Hire-and-Fire, so sind wir offensichtlich dabei, den USA mit deutscher Gründlichkeit diesen „Rang“ abzulaufen. In nur wenigen Wirtschaftsnationen verlieren Top-Manager so schnell und so häufig ihren Job wie bei uns. Entweder stimmt etwas mit unseren Rekrutierungssystemen nicht oder wir gehen einfach zu verantwortungslos mit unseren Managern um.

Es ist auch erstaunlich, dass in die Verträge der Manager alle möglichen Zielerreichungskategorien hineingeschrieben werden; ethisch korrektes Handeln findet sich jedoch nie. Genau das sollte aber eine Zielgröße sein, die für die Beurteilung des Erfolgs des gesamten unternehmerischen Handelns eine wesentliche Messgröße darstellt. Es gibt durchaus die Möglichkeit, dies zu quantifizieren und auch zu bonifizieren, wenn man es denn will. Umgekehrt sollte es möglich sein, im Falle unethischen Handelns Sanktionen wirken zu lassen, die sich auch deutlich auf das Einkommen und die weitere persönliche Karriere auswirken können. Das sollte schon im ureigensten Interesse der Unternehmen liegen, denn welchen Schaden unethisches Handeln in einem Unternehmen anrichten kann, ist ganz aktuell am Beispiel der Telekom zu besichtigen. Und auch die Ausbildung unserer Nachwuchsführungskräfte sollte diese Kategorie berücksichtigen, im Studium wie auch in der Heranführung an Führungsaufgaben.

Es geht im noch so harten Wettbewerb nicht ohne Werte und ethische Grundsätze. Nicht zuletzt die Unternehmen, denen eine hohe ethische Stabilität und Nachhaltigkeit konstatiert werden kann, zeigen jeden Tag, wie erfolgreich sie damit sind und über wie viele Jahre dieser Erfolg anhält. Deutschland hat genügend solcher Beispiele, auch wenn wir dies oft nicht deutlich genug wahrnehmen. Es würde schon sehr viel helfen, wenn wir einen Konsens wiederbeleben könnten, der verloren gegangen ist: einen Konsens darüber, dass die Werte, die Europa seit Jahrhunderten prägen, wieder mehr Raum in unseren Unternehmen und in ihren Führungen haben müssen; einen Konsens unter Vorständen und Aufsichtsräten, dass ohne echtes und gelebtes Wertekorsett keine Karrieren möglich sein sollten. ■

managermagazin, 11/2008

Moral ist messbar

(Fortsetzung)

→ das uns vor allem Investmentbanken vorgelebt haben und das gerade das Weltfinanzsystem aus den Angeln hebt. Das liegt aber auch und vor allem daran, dass unsere Rekrutierungs- und Incentivierungssysteme unethisches Verhalten fördern. Exorbitante Boni sorgen nicht für verantwortliches Handeln gegenüber dem Kunden, sondern füttern die Gier der Führungskräfte.

Insbesondere bei der Entlohnung der Manager wurden in den zurückliegenden Jahren Anreizsysteme geschaffen, die genau das Gegenteil von ethischem Handeln erzeugen mussten, wenn man ihnen folgte. Natürlich muss Leistung im Mittelpunkt stehen. Aber ein wirksames Vergütungssystem sollte so beschaffen sein, dass nachhaltiger Erfolg belohnt wird und nicht nur Kurzfristoptimierungen gefördert werden. Mit diesem Ziel wurden etwa Aktienoptionen als vermeintlich langfristiges variables Vergütungsinstrument eingesetzt. Sie haben jedoch versagt. Denn angesichts der Gefahr, dass der Ausübungskurs bis zur Fälligkeit nicht erreicht wird und die Option dann total verfällt, gewinnen hochriskante Projekte an Attraktivität, und oft werden sämtliche Tricks genutzt, wenn nur die Aktie steigt.

Grundsätzlich muss ein wirksames Anreizsystem so beschaffen sein, dass es variabel und an den tatsächlichen Unternehmenserfolg gebunden ist. Das heißt, der Zielbonus sollte eine Beteiligung an der tatsächlichen Wertschaffung, etwa am Gewinn, darstellen. Zudem muss sichergestellt werden, dass eine erzielte Performance nachhaltig ist, bevor der entsprechende Bonus auch ausgeschüttet wird. Hierfür bietet sich eine sogenannte Bonusbank an. Jedes Jahr wird der Bonusbank ein bestimmtes

Guthaben bei Zielerfüllung gutgeschrieben, aber nur ein anteiliger Prozentsatz ausbezahlt und der Rest ins nächste beziehungsweise übernächste Jahr vorgetragen. Dadurch wird ein langfristiges Anreizsystem geschaffen, welches durch Zuweisung negativer Boni auch eine Beteiligung an den Risiken eines Unternehmens schafft.

Hebel zur Förderung ethischen Handelns haben Aufsichtsräte und Unternehmenseigentümer aber auch an anderer Stelle in der Hand. Es ist zum Beispiel erstaunlich, dass etwa in die Verträge der Manager alle möglichen Zielerreichungskategorien hineingeschrieben werden; ethisch korrektes Handeln findet sich jedoch so gut wie nie. Es gibt durchaus Möglichkeiten, dies zu quantifizieren und auch zu bonifizieren, wenn man es denn will. Umgekehrt sollte es möglich sein, im Falle unethischen Handelns Sanktionen wirken zu lassen, die sich auch deutlich auf das Einkommen und die Karriere auswirken können bis hin zur Trennung von dem Manager.

Den größten Hebel jedoch haben Unternehmen in der Hand bei der Auswahl ihres Führungspersonals. Neben aller fachlichen Eignung sollte ein stabiles Wertekorsett bei der Beschreibung des idealen Kandidaten ganz oben stehen. Der Mann oder die Frau sollten Anstand und Charakter besitzen, eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Ob dies der Fall ist, lässt sich anhand einiger Indizien prüfen. So sprechen etwa folgende Indizien gegen einen Kandidaten:

- mehrfach kurze Verweildauern in den Unternehmen;
- der Erhalt extremer Abfindungen;

- unzutreffende Referenzangaben;
- Führerscheinentzug, etwa wegen Erreichens der Höchstpunktzahl im Verkehrsregister;
- Einreiseverbote in bestimmte Länder;
- Neigung zu öffentlichkeitswirksamen Ankündigungen und übergroßer Drang zu persönlichkeitsbezogener Publizität;
- Widersprüchlichkeit von Aussagen, nach innen wie nach außen.

Dies sind nur einige aus einer Liste von weit mehr Indikatoren, die zur Überprüfung der ethischen Stabilität herangezogen werden können. Wer diese Durchleuchtung des Kandidaten von Seiten des Unternehmens oder des Personalberaters unterlässt, riskiert großen Schaden in der Öffentlichkeit und auch in den Bilanzen.

Denn ein sauberes Management ist schlicht eine unternehmerische Notwendigkeit. Mit dem ethischen Handeln ist es wie mit dem Umweltschutz: Es geht nicht mehr ohne. Handeln, das sich über Werte hinwegsetzt, wird gesellschaftlich abgestraft, geächtet und schränkt somit die Fähigkeit ein, überhaupt noch Geschäfte zu machen. ■



Handelsblatt, 26. Januar 2009

Straffere Regeln für Unternehmen

(Fortsetzung)

→ die Tatsache, dass mangelnde Corporate Governance ein wichtiger Grund der Krise war. Wenn wir nicht daran arbeiten, sie nachhaltig zu verbessern, wird der Weg aus der Rezession heraus alles andere als erleichtert.

Der deutsche Corporate Governance Kodex hat von Anfang an daran gekrankt, dass er einerseits freiwillig und nicht bindend ist. Andererseits haben an seiner Entwicklung viele mitgewirkt, die in ihren Unternehmen gerade nicht eine bessere Governance wollten. Das hat die jüngste Vergangenheit bewiesen. Die Zugehörigkeit zu der Cromme-Kommission wurde vielfach als weiteres schmückendes Pöstchen in der oft bereits eindrucksvollen Sammlung von Posten und Ämtern einzelner Mitglieder verstanden – prestigefördernd, aber mit geringer Wirkung. Wir brauchen deutlich straffere Regelungen zur Corporate Governance. Ob dies ohne gesetzlichen Vorstoß möglich wird, ist derzeit leider zweifelhaft.

Doch man sollte die Hoffnung nicht aufgeben. Die Präambel des Kodex spricht von Empfehlungen und Anregungen. Es wäre an der Zeit, eine verpflichtende, nicht übers Ziel hinausschießende, aber wirkungsvolle Regelung zu schaffen. So enthält der Kodex zur Rolle der Prüfer insbesondere in Fällen wie Korruption kaum ausreichende Regeln. Sinnvoll wäre die Bestellung eines externen, unabhängigen und nicht dem Unternehmen verpflichteten Compliance Officer.

Die Zahl der Mandate, die ein Manager in Aufsichtsräten ausüben darf, ist immer noch zu hoch. Damit verringert sich einerseits die Aufmerksamkeit für das eigene Unternehmen, die wirtschaftliche Unabhängigkeit von der Rolle als Aufseher wird eingeschränkt, die Verflechtung der Konzerne untereinander dagegen wird zemen-

tiert. Maximal zwei Mandate pro Mandatsträger sollten genügen, wobei der Vorsitz in einem Aufsichtsrat doppelt zählen sollte.

Ein wesentlicher Punkt ist die in der Regel nicht vorhandene persönliche Haftung des Managements. Durch die obligatorische D&O-Versicherung ist das Risiko gering. Die Kosten für die Versicherung trägt auch noch der Aktionär. Wie wäre es, eine persönliche Haftung wenigstens bis zum 10 fachen der Jahresvergütung festzuschreiben?

Ein wesentlicher Punkt ist und bleibt natürlich die Vergütung. Unzureichende Vergütungssysteme haben zu kurzfristigem Denken im Management der Unternehmen geführt, einseitige Anreize etwa durch schnell erreichbare Boni reizen zu Verstößen. Wenn der Kodex verändert wird, dann braucht er klare Transparenzregeln. Alle Vereinbarungen, die Zahlungen an das Management zur Folge haben, sind offenzulegen. Das Anreizsystem der Zukunft braucht daher eine direkte Risikokomponente auch für den Manager. Eine Chance dazu wäre das Modell einer Bonusbank. Dabei werden Auszahlungen zeitverzögert vorgenommen, und so können auch negative Entwicklungen mit Abschlägen auf dem Konto sanktioniert werden.

Zu Recht sind die ausufernden Change-of-Control-Klauseln in die Kritik geraten. Sie bieten den betroffenen Managern im Fall einer Übernahme die Möglichkeit zur Zahlung von Entgelt ohne Gegenleistung. Damit muss Schluss sein. Außerdem sollten langlaufende Zeitverträge durch unbefristete Verträge mit Kündigungsfrist ersetzt werden. Damit erledigt sich dann auch das leidige Thema der Abfindungen.

Die Forderung nach besserer Corporate

Governance geht aber gerade jetzt auch an die Aufsichtsräte, der Kodex stellt an die Kontrolleure keinerlei qualitative Anforderung. Dies ist mehr als fragwürdig. Warum formuliert man keine fachliche Qualifikation der Aufsichtsräte? Berufsaufsichtsräte könnten eine Lösung sein, wenn damit ebenfalls klare und sanktionierbare Regeln erlassen werden. Es sollte angestrebt werden, die Teilnahme von Aufsichtsräten an Vorstandssitzungen obligatorisch werden zu lassen.

Und nicht zuletzt ist die im heutigen Kodex enthaltene Empfehlung, nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstandes des betroffenen Unternehmens in den Aufsichtsrat zu berufen, ein Witz - und bei genauem Hinsehen ein Zugeständnis an viele Mitglieder der Cromme-Kommission. Diese Regelung ist eine Art Lex „CEO und dessen Stellvertreter“, denn für die ist diese Regelung offensichtlich gemacht. Stattdessen sollte ein ehemaliger Vorstand erst nach einer Frist von fünf Jahren in den Aufsichtsrat seines früheren Unternehmens berufbar sein. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder muss dagegen angehoben werden, denn ihre Tätigkeit ist komplex und fordernd. Die Vergütung sollte im Gegensatz zu aktuellen Trends fix sein, um die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates zu gewährleisten und damit ein Gegengewicht schaffen, das an Langfristigkeit orientiert ist.

Packt man diese Notwendigkeiten an, dann dürfte das Leben in Deutschlands Vorständen und Aufsichtsräten deutlich zweifelsfreier und wohl auch erfolgreicher werden. Schaffen das die Verantwortlichen nicht selbst, müsste ausgerechnet der schon reichlich strapazierte Gesetzgeber handeln. Derart Vertrauen zurückzugewinnen, wäre ein Armutszeugnis für Manager und Kontrolleure.

